

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Título de la tesis: PopCorn de Pollo Browster

Juan Carlos Benalcázar P.

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Matías Santana, PhD
Miembro del Comité y Director de la tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

.....

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Octubre 2011

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Título de la tesis: PopCorn de Pollo Browster

Juan Carlos Benalcázar P.

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, 19 octubre 2011

© Derechos de Autor
Juan Carlos Benalcázar P.
2011

Resumen ejecutivo.

El presente proyecto analiza la factibilidad de crear una empresa para producir y comercializar PopCorn de Pollo (trozos de pechuga de pollo brosterizadas), en los bares de las salas de cine.

El nombre elegido para este producto es PopCorn de Pollo Browster; es un producto que encaja en segmento de comida rápida.

Se ha realizado una investigación de mercado para determinar y probar el insight de los consumidores; determinándose que, el producto es valorado positivamente, existe un segmento importante de aficionados al cine que no se sienten satisfechos con los productos tradicionalmente comercializados en los bares de las salas de cine y además éstos tienen una absoluta disposición de compra. El tamaño del mercado para este proyecto piloto es de 1.200.000.00 aficionados al cine año, lo que representa USD 2.580.000.

Se define una visión, misión y estrategia de nicho para cumplir con los objetivos planteados. PopCorn de Pollo Browster se comercializará en los bares de las salas de cine, con un piloto inicial en una de las cadenas más importantes de la ciudad de Quito.

La estrategia de Marketing estará enfocada a insertar en la mente de los aficionados al cine al PopCorn de Pollo Browster, como un producto tradicional más que se comercializan en estos lugares, diferenciándose del resto de producto por su calidad y valor nutritivo.

El valor del proyecto se valida mediante el valor presente neto de un flujo proyectado a seis años, mismo que tiene un valor de USD 228.536.92. En la parte final se realiza un análisis de sensibilidad siendo el decremento de las ventas y el precio las variables más sensibles.

Abstract.

This project examines the feasibility of creating a company to produce and market Popcorn Chicken (small chicken broaster pieces), in cinema's bars.

The name selected for this product is Browster Popcorn Chicken, is a product that fits into fast-food segment.

There has been a market research to determine and test the consumer insight, determined that the product is valued, there is a significant segment of moviegoers who are not satisfied with the products traditionally sold in this kind of locations and also they have an absolute willingness to buy it. The potential market size for this pilot project is 1.200.000.00 moviegoers annually, representing USD 2,580,000.

Vision, mission and niche strategy are lined up to accomplish current objectives. Browster Chicken Popcorn will be sold in cinema's bars, with an initial pilot in one of the largest chains of Quito city.

The marketing strategy will focus to insert into the minds of moviegoers to the Browster Chicken PopCorn as a more traditional product sold in these places, differing from the rest of the product for its quality and nutritional value.

The value of the project is validated by the net present value of projected flow to six years, which has a value of \$ 228.536.92. Finally, this project has sensitivity to sales and selling price.

Índice General.

1.1. Insight.....	8
1.2. Diseño de la Investigación de Mercado	8
1.3. Realización de la Investigación de Mercado.	2
1.3.1. Análisis Cualitativo.	2
1.3.2. Análisis Cuantitativo.	2
1.4. Resultados de la Investigación de Mercado	3
1.4.1. Hábitos de Consumo.	3
1.4.2. Que consume cuando asiste al cine.....	4
1.4.3. Nivel de Satisfacción productos actuales.....	5
1.4.4. Reacción ante el PopCorn de Pollo.....	5
CAPÍTULO 2: Análisis Externo.....	6
2.1. Situación General del Ecuador.	6
2.1.2. Datos del Sector.	7
2.2. Análisis Sectorial.....	8
2.3. Análisis de la Competencia	10
CAPÍTULO 3: Plan Estratégico	11
3.1. Estrategia Genérica.....	11
3.2. Estrategias Sectoriales.	11
3.3. Filosofía Corporativa	12
3.3.1. Visión.....	12
3.3.2. Misión.	12
3.4. Objetivos iniciales.	12
3.4.1. Objetivos estratégicos.	12
3.4.2. Objetivos financieros.	13
3.5. Organigrama Inicial.	13
CAPITULO 4: Plan Comercial.	14
4.1. Precio.	14
4.2. Producto.....	14
4.3. Plaza.	14
4.4. Promoción.....	14
4.5. Publicidad.....	15
4.6. Copy Strategy.	15
4.6.1. Frase de posicionamiento	15
4.6.2. Rol de la publicidad.	15
4.6.3. Grupo Objetivo.....	16
4.6.4. Grupo Usuario.	16
4.6.5. Grupo decidor.	16
4.6.6. Grupo influyente.....	16
4.6.7. Promesa Básica.....	16
4.6.8. Promesa Secundaria.	16
4.6.9. Reason Why	16
4.6.10. Slogan.....	17
4.7. Post Venta.....	17
CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones.....	18
5.1. Plantas de fabricación y Logística.....	18
5.1.1 Planta.	18
5.1.2. Diseño de la planta.....	19
5.1.3. Logística Proveedores.	20

5.1.4. Logística Entregas.....	20
5.2. Manejo de flujos de producción e inventarios.....	21
5.2.1. Capacidad de la Planta.....	21
5.2.2. Inventarios.....	21
5.3. Gestión de la Calidad.	22
CAPÍTULO 6: Plan Financiero.....	23
6.1. Supuestos Generales	23
6.2. Estructura de Capital y Financiamiento.	24
6.3. Estados Financieros Proyectados.....	25
6.4. Flujo de Efectivo Proyectado.....	26
6.5. Punto de Equilibrio.	26
6.6. El TIR y el VAN.....	27
6.7. Análisis de Sensibilidad.	28
CAPITULO 7: Conclusiones y comentarios.	31
7.1 Conclusiones.....	31
7.2 Comentarios.	32
ANEXOS.....	33
Anexo 1.1. Entrevista actores importantes de la industria. (1)	33
Anexo 1.2. Encuesta proyecto Browster.	37
Anexo 1.3. Encuesta proyecto Browster tabulado.	38
Anexo 1.4. Precios del mercado.....	40
Anexo 2.1. Análisis Sectorial (Fuerzas de Porter)	41
Anexo 3.1. Descripción de cargos.	43
Anexo 5.1. Warmer.....	44
Anexo 6.1. Costos variables (receta).	45
Anexo 6.2. Balance General.	46
Anexo 6.3. Tablas de proyección del caso.	47
Anexo 6.4. Betas del sector.	48
BIBLIOGRAFIA.....	49

Índice de Tablas.

Tabla 1 Frecuencia de Asistencia al cine.....	4
Tabla 2. Preferencia de consume en el cine.....	4
Tabla 3. Nivel de satisfacción.....	5
Tabla 4. Crecimiento del PIB por sectores.	6
Tabla 5. Empresas del Sector	7
Tabla 6. Capacidad por compañía.	8
Tabla 7. Tiempo Total del Proceso	20
Tabla 8. Tasa de Descuento.	24
Tabla 9. Proyección de ventas.	25
Tabla 10. Estado de Resultados Proyectado.	25
Tabla 11. Flujo de Efectivo Proyectado.	26
Tabla 12. Valoración, Tasa de Descuento.	27
Tabla 13. Análisis de sensibilidad.	28
Tabla 14. Salida VAN.....	29
Tabla 15. Salida TIR	30

Índice de Gráficos.

Gráfico 1. Diagrama de las fuerzas competitivas del sector.	8
Gráfico 2. Análisis de la competencia.	10

Gráfico 3. Organigrama 13

Gráfico 4. Lay out planta..... 19

CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio.

El segmento de comida rápida actualmente comercializado los bares de las salas de cine es totalmente estático, se puede observar claramente que a lo largo de los años se ha hecho tradición el consumo de tres tipos de productos, productos clásicos por decirlo así, estos son: el hot dog, los nachos y el canguil; Basándose en este aspecto se decidió levantar el presente proyecto, mismo que tiene por objetivo principal insertar un nuevo y novedoso producto en el menú board de los bares de las salas de cine, se trata de PopCorn de Pollo Browster, con este producto se logrará satisfacer a un segmento de clientes que busca nuevas alternativas de productos de calidad y nutrición en estas plazas.

1.1. Insight.

“PopCorn de Pollo Browster”

La verdad no dicha es la siguiente: existe en la actualidad un segmento importante de clientes que asisten a las funciones de cine, que están dispuestos a consumir un producto diferente a los productos tradicionalmente comercializados en los bares de las salas de cine, el PopCorn de Pollo es una alternativa adecuada porque rompe el esquema tradicional, acompañado por una forma diferente de presentación del pollo producido con estándares de calidad y cuidado nutritivo.

1.2. Diseño de la Investigación de Mercado

El proyecto iniciará con un piloto en una cadena importante de cines de la ciudad de Quito.

El producto está enfocado en el segmento de personas que les gusta asistir al cine. El objetivo es proporcionar un producto diferente a los tradicionales (hot

dogs y nachos), que son las únicas alternativas que se ofrecen como opciones de comida rápida para consumir en estos lugares.

El grupo objetivo al que está dirigido comprende consumidores entre los diez y los cincuenta y cinco años, rango de edad que usualmente opta por este tipo de diversión, estas personas pertenecen a un nivel socioeconómico que va desde el medio bajo hasta el medio y alto, el número de personas que asisten a la compañía de cine y plaza seleccionada es de cien mil personas al mes, con un consumo promedio por cada una de ellas de USD 2,15 es decir un consumo mensual de USD 215.000,00 mes y 2.580.000,00 al año, estos datos se los puede encontrar en el Anexo 1.1.

Para este proyecto se aplicará las técnicas cualitativa, cuantitativa y un product test, mediante las cuales se identificarán las oportunidades de negocio para ingresar en este sector.

1.3. Realización de la Investigación de Mercado.

1.3.1. Análisis Cualitativo.

Se realizó dos entrevistas a profundidad a dos importantes actores del mercado, en esta se logró determinar el tamaño del mercado objetivo, el crecimiento del sector, la capacidad instalada de las empresas de la industria y el consumo percapita de los asistentes a las salas de cine donde realizaremos el piloto, datos que se pueden encontrar en el Anexo 1.1.

1.3.2. Análisis Cuantitativo.

Para este análisis se utilizó la herramienta encuesta, detallada en el Anexo 1.2, con el objetivo de:

- Identificar los hábitos de consumo de las personas que asisten a las funciones de cine.
- Realizar un product-test que permitió analizar la respuesta del grupo objetivo luego de probar el PopCorn de Pollo.

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los productos tradicionalmente comercializados.
- Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la compra del producto
- Analizar la intención de compra de los consumidores una vez que probaron el producto.

Para este análisis se tomó una muestra de 100 consumidores de este tipo de entrenamiento.

1.4. Resultados de la Investigación de Mercado

En lo que respecta a los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo a continuación, se describen los aspectos más importantes, sin embargo, cabe recalcar que los datos complementarios obtenidos de este estudio se encuentran detallados en el Anexo 1.3

1.4.1. Hábitos de Consumo.

Uno de los puntos analizados fue determinar la frecuencia con que las personas asisten a funciones de cine, su nivel de consumo de comida rápida y preferencia, en el Gráfico 1 se puede observar que el 76% de personas que concurren al cine de una a dos veces al mes, las personas que asisten más de tres ocasiones es del 24%, de este gran total el 83% consume alimentos y bebidas dentro de las salas de cine.

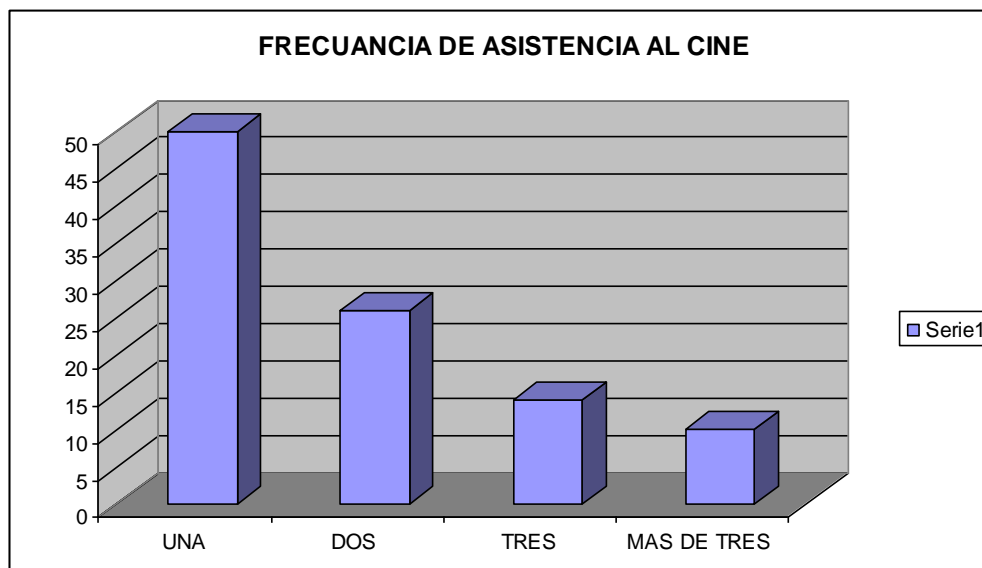


Tabla 1 Frecuencia de Asistencia al cine.

1.4.2. Que consume cuando asiste al cine.

Los resultados de la encuesta arrojan los siguientes resultados:

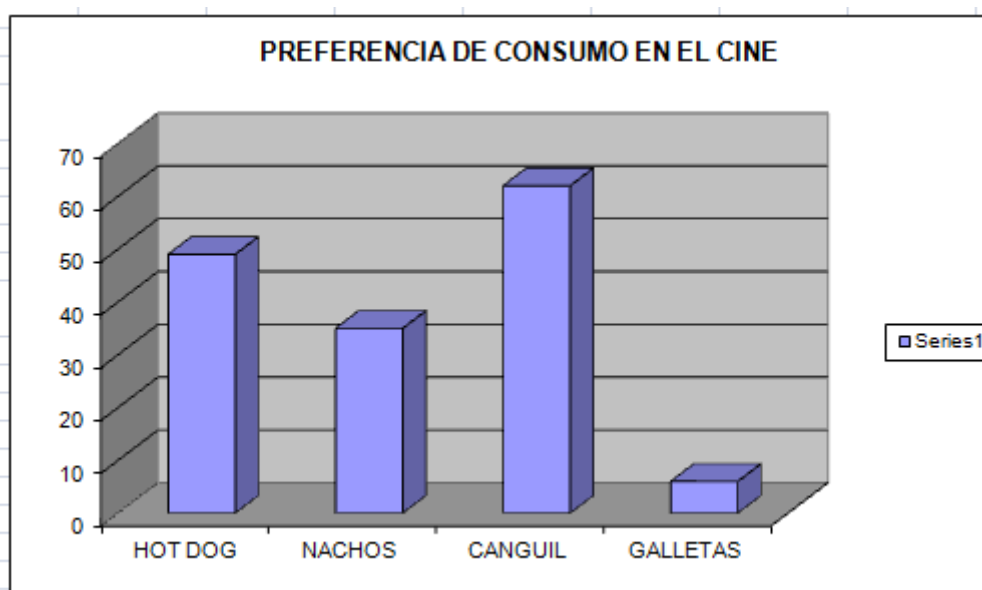


Tabla 2. Preferencia de consume en el cine

Se observa claramente que la comida principal que compran los asistentes al cine es el Hot Dog, de hecho se determinó que un impulso adicional para ir al cine es el consumo de alimentos, el canguil es el producto más consumido debido a que se trata de producto de acompañamiento de los combos y al ser producto tradicional.

1.4.3. Nivel de Satisfacción productos actuales.

Lo que se evidencio con los resultados de la encuesta es que si bien es cierto el 37% de los consumidores se sienten completamente satisfechos con los productos comercializados en las salas de cines se ve un importante 63% que tiene un índice de satisfacción inferior, es decir se abre una oportunidad ligada a la calidad del producto a comercializar.

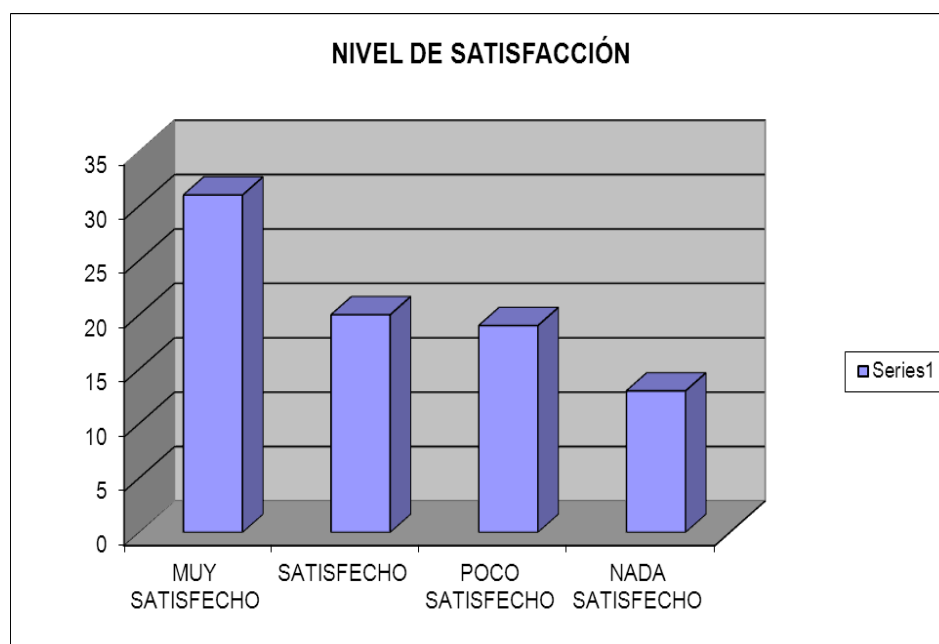


Tabla 3. Nivel de satisfacción

1.4.4. Reacción ante el PopCorn de Pollo.

De cien personas que testearon el producto setenta y ocho de ellas dijeron que lo comprarían de ser comercializado, de estas, el 58% lo compraría solo o como un adicional y el resto en combo, dato que nos sugiere que su comercialización debe ser dirigida y enfocada a no canibalizar los otros productos, el Hot Dog y los Nachos.

La disponibilidad de pago fue uno de los aspectos consultados en la encuesta, pero debido a las políticas de fijación de precios por parte de las cadenas de cines, este ya tiene un referencial que debe ser de USD 2.99, dato que se encuentra detallado en el Anexo 1.4.

CAPÍTULO 2: Análisis Externo.

2.1. Situación General del Ecuador.

En esta sección se definirá el segmento sobre el cual se realizará el análisis; debido a que el PopCorn de Pollo Browster es un producto relacionado con el segmento de comidas rápidas, y que será comercializado en los bares de las salas de cine, se clasifica en sector de “Otros Servicios” sector que, de acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador, tuvo un crecimiento del PIB durante el segundo trimestre del 2010 fue del 0,42 % comparado con el primero de este mismo año. (Banco Central de Ecuador, 2010)



Tabla 4. Crecimiento del PIB por sectores.

Como se indicó antes, el crecimiento de este sector es uno de los más altos en la evolución del PIB y esto es debido a que segmentos importantes de este sector han invertido en su desarrollo.

Debido a la existencia de una relación directa entre el producto PopCorn de Pollo Browster y el punto de comercialización, se revisará a la industria del cine o de salas de proyección de películas de cine, misma que ha generado una revolución en los hábitos de consumo de la mayoría de los ecuatorianos, dejando atrás las salas de cines tradicionales en las cuales se proyectaban las películas en formato de rollo de negativos con dos proyecciones de películas por programación.

Debido al ingreso de nuevas cadenas de cine que en su mayoría se encuentran ubicadas en los centros comerciales de mayor importancia del país, el cambio en el hábito de consumo ha sido radical: impactados por la nueva tecnología de la industria, los cambios en la infraestructura física con acogedoras y confortables salas de cine, el ecuatoriano común encontró una buena alternativa de diversión sana la cual se ha transformado en una actividad habitual.

Datos relevantes de esta industria, compartidos por expertos del sector que prefieren mantenerse anónimos, muestran que el tamaño del mercado es de aproximadamente 12 millones quinientas mil personas que asisten a una función de cine al año, con una tasa de crecimiento del 15%; este crecimiento se ha proyectado debido a la aparición del formato 3D en la industria, el cual ha tenido una aceptación excepcional frente al formato tradicional.

El ciudadano promedio con ingresos estables mensualmente designa el 20% de sus ingresos a actividades de distracción y va una vez cada dos meses al cine. (Entrevista realizada a un importante actor de la industria Febrero 2011).

2.1.2. Datos del Sector.

EMPRESAS DEL SECTOR	
PRINCIPALES	
CINEMARK MULTICINES SUPERCINES CINEPLEX	96% DEL MERCADO
OTROS	
INCINE 8 ½ CCE LOJA MIS CINES CINEPLEX DURAN	4% DEL MERCADO

Tabla 5. Empresas del Sector

CAPACIDAD POR COMPAÑÍA			
PRINCIPALES ACTORES DE LA INDUSTRIA	NRO. DE COMPLEJOS	NRO. DE SALAS	PROMEDIO ASIENTOS
CINEMARK	4	26	185
MULTICINES	5	37	200
SUPERCINES	14	116	136
CINEPLEX	1	7	116

Tabla 6. Capacidad por compañía.

En conclusión, existen tendencias favorables que alientan la creación de un negocio como el sugerido en este plan de negocios. No solo la comercialización de bienes y servicios en Ecuador es importante, sino también la mayor presencia de cines locales y los hábitos de consumo de alimentos de los aficionados.

2.2. Análisis Sectorial.

Para realizar el análisis sectorial del proyecto PopCorn de Pollo Browster se aplicó el análisis de las Fuerzas de Porter, quien considera que para determinar la tendencia promedio en el largo plazo de la rentabilidad sobre los recursos invertidos, es necesario analizar cinco fuerzas: a) Barreras de Entrada; b) Poder de negociación de los consumidores; c) Poder de negociación de los proveedores; d) Productos sustitutos; y, e) Rivalidad.¹

Gráfico 1. Diagrama de las fuerzas competitivas del sector.



¹ PORTER, MICHAEL E. (1980). Competitive Advantage. Collier Macmillan, Inc. First Edition. United States of America

Una vez realizado el análisis se puede concluir que existen grandes barreras de entrada al sector dados por el alto porcentaje de comisión exigido por concepto de regalías a nuevos productos y snacks, resultado de esto es que no todo tipo de producto puede ser comercializado en este canal, el acceso al conocimiento e información del sector es complicado debido al hermetismo en la entrega de información, el estricto y directo control generado por los accionistas y los altos y restrictivos estándares de aceptación a nuevos proveedores de productos a ser comercializados en los bares de las salas de cine no permiten fácilmente un acceso al sector.

En lo que se refiere a proveedores, no existe un riesgo eminente en su poder de negociación debido a la existencia de una alta presencia de estos en el mercado, concentrados en las principales ciudades del país, y sus precios están determinados por la oferta y la demanda.

En lo que respecta a los clientes el poder de negociación es medio debido a que pueden elegir entre los otros productos comercializados en los bares de las salas de cine (nachos, hot dog), generando una baja lealtad, en lo referente al precio es pre-establecido y está acorde con la disposición a pagar. (Investigación de Mercado Anexo 1).

No existen productos sustitutos.

Finalmente, la rivalidad es baja, se debe esforzar en la inserción en la mente del consumidor al PopCorn de Pollo Browster como un producto más de consumo tradicional en los bares de las salas de los cines.

Este análisis sectorial nos lleva a concluir que el segmento de comida rápida comercializada en las salas de cine es atractivo. La rentabilidad del sector no se verá afectada negativamente por las fuerzas antes analizadas, especialmente al no existir sustitutos, esta es mayor.

Cada fuerza sectorial se encuentra descrita en el Anexo 2.2.

2.3. Análisis de la Competencia

El PopCorn de Pollo Browster se ve amenazado por los productos tradicionalmente comercializados en los bares de las salas de cine que son, Hot Dog y los Nachos, quienes vendrían a ser la “competencia” a un precio igual definido por políticas internas, este es el punto neurálgico del ingreso del PopCorn de Pollo ya que debe ser aceptado como un producto más a consumir en las salas de cine, se debe romper el esquema de aceptación únicamente de los productos tradicionales.



Gráfico 2. Análisis de la competencia.

En lo que respecta al canibalismo entre productos comercializados, favorablemente las encuestas dieron como resultado que los consumidores cautivos de PopCorn de Pollo tienen intención de compra como producto adicional en un 57%, porcentaje que con una campaña de publicidad adecuada enfocada en calidad, sabor y nutrición se puede incrementar. (Investigación de Mercado Anexo 1.3.).

Un aspecto relevante que arrojó la encuesta de investigación de mercado, es que un 38% de los encuestados no se sienten a gusto con los productos de comida rápida que están adquiriendo en los bares de las salas de cine, abriendo una brecha importante para la introducción del Pop Corn de Pollo Browster, apalancados en los estándares de calidad, sabor y nutrición que este producto puede entregar, lo que proporcionará un nicho importante y una ventaja ante los competidores existentes.

CAPÍTULO 3: Plan Estratégico

3.1. Estrategia Genérica.

El presente proyecto propone ofrecer una opción de comida rápida totalmente diferente a ser comercializada en las salas de cine, la investigación de mercado arrojó un importante dato que es la existencia de un mercado cautivo que estaría dispuesto a adquirir PopCorn de Pollo Browster, a esto se añade que un importante sector de consumidores de esta industria no está satisfecha con la calidad de los productos que adquiere, abriendo una oportunidad viable para el PopCorn de Pollo Browster.

Por los criterios antes expuestos se determina que la estrategia más adecuada para este plan negocio es la estrategia de nicho, que comprende en dirigirlo a las personas que están insatisfechas con los productos actualmente comercializados en los bares de las salas de cines y que están dispuestos a consumir una nueva opción de producto totalmente diferente, que gustan del pollo en una presentación novedosa y atractiva, pero que su principal diferenciador será determinado por su sabor y valor nutritivo, sabor que será alcanzado con la mezcla adecuada de ingredientes naturales y otorgando un cuidado especial al aspecto nutritivo y de calidad del producto, aspectos importantes que dificultan su copia.

3.2. Estrategias Sectoriales.

Si bien es cierto que uno de los principales problemas del sector son las barreras de entrada ya que para poder acceder al mismo se debe contar con planes de negocios definidos y que cumplan las expectativas de los representantes de las empresas del sector, a esto se le adiciona que se trata de un sector no muy abierto a nuevos actores, pero que luego ya estando en actividades esta adversidad se vuelve algo positivo por la dificultad al ingreso de nuevos competidores.

Otra dificultad existente son los productos competidores, es casi cultural el consumo del Hot Dog y Nachos en el cine, situación que puede ser mitigada con un buen sistema de publicidad, publicidad que debe lograra insertar en las mentes de los consumidores al PopCorn de Pollo como una nueva y sana alternativa de

consumo en las salas de cine, a esto sumarle el aspecto más importante, la entrega de un producto y la altísima calidad con un buen y diferente sabor en un envase original.

Debido a que el precio no puede ser enfocado como un diferenciador ya que es establecido por las cadenas de cines como precios estándar para este tipo de productos (Revisar Anexo 3.1.), se debe enfocar estrictamente en calidad para ganar adeptos al PopCorn de Pollo y generar niveles iniciales de fidelidad.

3.3. Filosofía Corporativa

3.3.1. Visión.

Ser la mejor alternativa de comida en tiempo de esparcimiento en las salas de cine, reconocidos como un producto saludable, nutritivo y único en sabor, estar presente en las principales cadenas de entretenimiento como una excelente alternativa de comida rápida.

3.3.2. Misión.

Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia de comida alternativa rápida, garantizando el mejor sabor del pollo en la presentación de PopCorn, con el mejor servicio y cumplimiento de los más altos estándares de calidad, comprometidos con la entrega a los clientes finales de un producto saludable y nutritivo.

3.4. Objetivos iniciales.

Para el presente proyecto se han planteado objetivos financieros y estratégicos.

3.4.1. Objetivos estratégicos.

Firma de contratos de exclusividad con las cadenas de cine por periodos superiores a cinco años.

Expandir la comercialización del producto a una cadena de cines por año.

A partir del segundo año, lograr que la percepción de los consumidores hacia el PopCorn de Pollo Browster sea como la de un producto tradicional más de comercialización en las salas de cine.

3.4.2. Objetivos financieros.

Recuperar la inversión en el plazo de dos años.

Capitalizar la empresa durante los primeros cinco años de vida.

Un crecimiento igual al del sector a partir del segundo año.

3.5. Organigrama Inicial.

El tipo de organigrama seleccionado para ser consecuentes con el objetivo de este proyecto es de configuración plana y diseño funcional, con la concentración mayor de colaboradores en el área de operaciones, con este tipo de estructura se pretende tener una organización adecuada por actividades, un manejo ágil de la comunicación y ambiente de colaboración.

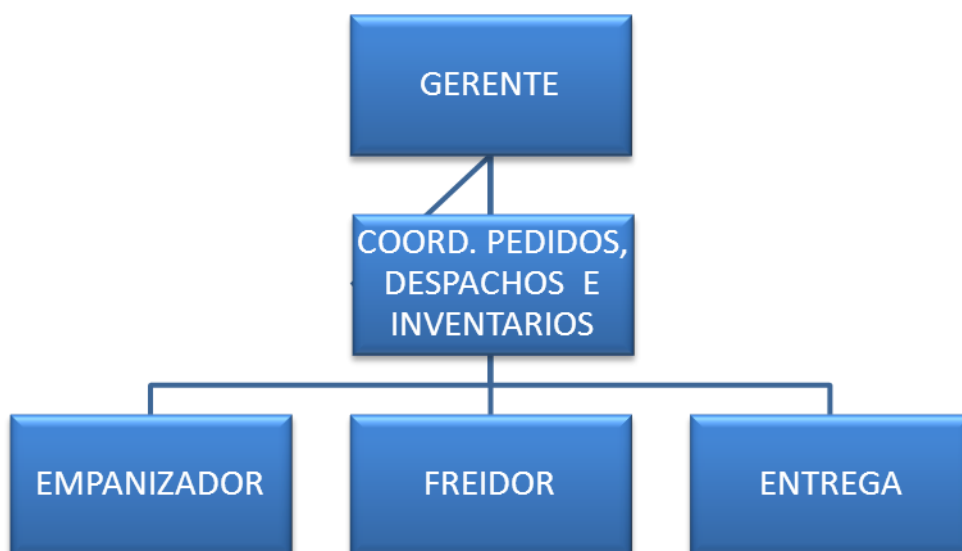


Gráfico 3. Organigrama

El descriptivo de los cargos se encuentra en el Anexo 3.2.

CAPITULO 4: Plan Comercial.

En este capítulo se procede a desarrollar las estrategias a emplearse en cuanto a producto, precio, plaza, promoción, publicidad y copy strategy, que ayudaran a determinar la manera más adecuada para alcanzar los objetivos establecidos de negocio.

Todos los datos que descritos en este segmento fueron obtenidos de la investigación realizada sobre el producto, la cual fue descrita en el Capítulo 1.

4.1. Precio.

El precio de los productos comercializados en los bares de las salas de cines es pre-establecidos, es decir manejan rangos de precios, para el caso del Pop Corn de pollo sería de USD 2.90 por unidad y USD 5.60 en combo.

4.2. Producto.

Un bucket de 220 gm de PopCorn de Pollo broster, este será comercializado en un empaque muy original e innovador brandeado con la marca “Browster” mas la marca de la compañía de cine.

4.3. Plaza.

El PopCorn de Pollo será comercializado en los bares de las salas de cine.

4.4. Promoción.

Las acciones de promoción a seguir son las siguientes:

- En los buckets se insertará un stiker promocional por la acumulación de estos se entregara producto gratis.

- El envase del sampling otorga el derecho a un descuento especial.
- En una segunda etapa se realizarán convenios de promoción cruzada con empresas de retail ejemplo Fybeca y Supermaxi para que en las facturas de sus clientes se añada en la cola descuentos o la entrega de producto gratis.

4.5. Publicidad.

Al ser un producto de impulso, es necesario que la publicidad sea focalizada, de nicho y permanente, dentro del ambiente físico de las salas de cine, por lo que los medios elegidos para publicidad son:

- La publicidad principal se la realizará en las salas de cine en spots antes de las películas.
- Flyers.
- Menu Board de las Salas de Cine.
- Sampling
- Publicidad boca a boca.
- Community Marketing (Facebook. Twitweer, etc).

4.6. Copy Strategy.

4.6.1. Frase de posicionamiento

“Browster PopCorn nueva alternativa nutritiva de snack mientras disfrutas del cine”

4.6.2. Rol de la publicidad.

Atraer a las personas mayores de 12 años, que tengan como alternativa de distracción y esparcimiento asistir a las salas de cine.

4.6.3. Grupo Objetivo.

Hombres y mujeres de 10 años hasta los 55 años de clase social media alta, estudiantes, profesionales y amas de casa que acompaña a sus hijos a las funciones de cine.

4.6.4. Grupo Usuario.

Desde los diez años en adelante.

4.6.5. Grupo decidor.

En nuestro medio los niños y jóvenes que asisten al cine con sus padres y amigos.

4.6.6. Grupo influyente.

Desde familiares hasta amigos y amigos de los amigos.

4.6.7. Promesa Básica.

Browster PopCorn ofrece una alternativa nutritiva con sabor único de comida snack diferente a hot dogs y nachos.

4.6.8. Promesa Secundaria.

Browster PopCorn ofrece calidad, sabor, limpieza e innovación.

4.6.9. Reason Why

Es la alternativa perfecta al consumo tradicional de productos de venta en los bares de los cines.

4.6.10. Slogan.

PopCorn de pollo!, ahora en el cine!, Que divertido comerlo!!!!

4.7. Post Venta.

El servicio de Post Venta será efectuada por medio de encuestas de satisfacción de clientes y un buzón de reclamos y observaciones por parte de los clientes finales.

Auditorias y control de calidad a los puntos de venta directa a los consumidores.
(Jaramillo, 2011).

CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones

5.1. Plantas de fabricación y Logística.

Cuando hablamos del PopCorn de Pollo Browster, hablamos de un producto estándar, que no tiene variaciones es constante e invariable, por lo que el proyecto busca lograr las siguientes características.

- Alto volumen
- Alta estandarización
- Altos índices de calidad
- Rapidez

El piloto de este proyecto como fue mencionado antes se lo aplicará en una cadena de cines que tenga presencia en un centro comercial con mayor concurrencia de clientes.

5.1.1 Planta.

La planta de producción será instalada en un espacio de aproximadamente 30m², esta estará ubicada en los locales de los patios de comida que no tienen acceso al lado frontal, es decir al lado de atención a los clientes, generalmente estos locales son utilizados como bodegas y su precio por renta es menor en comparación al de los locales de expendio de alimentos.

La planta contará con el equipamiento básico para el inicio de operaciones, mismo que se encuentra detallado en el Anexo 6.3.

5.1.2. Diseño de la planta.

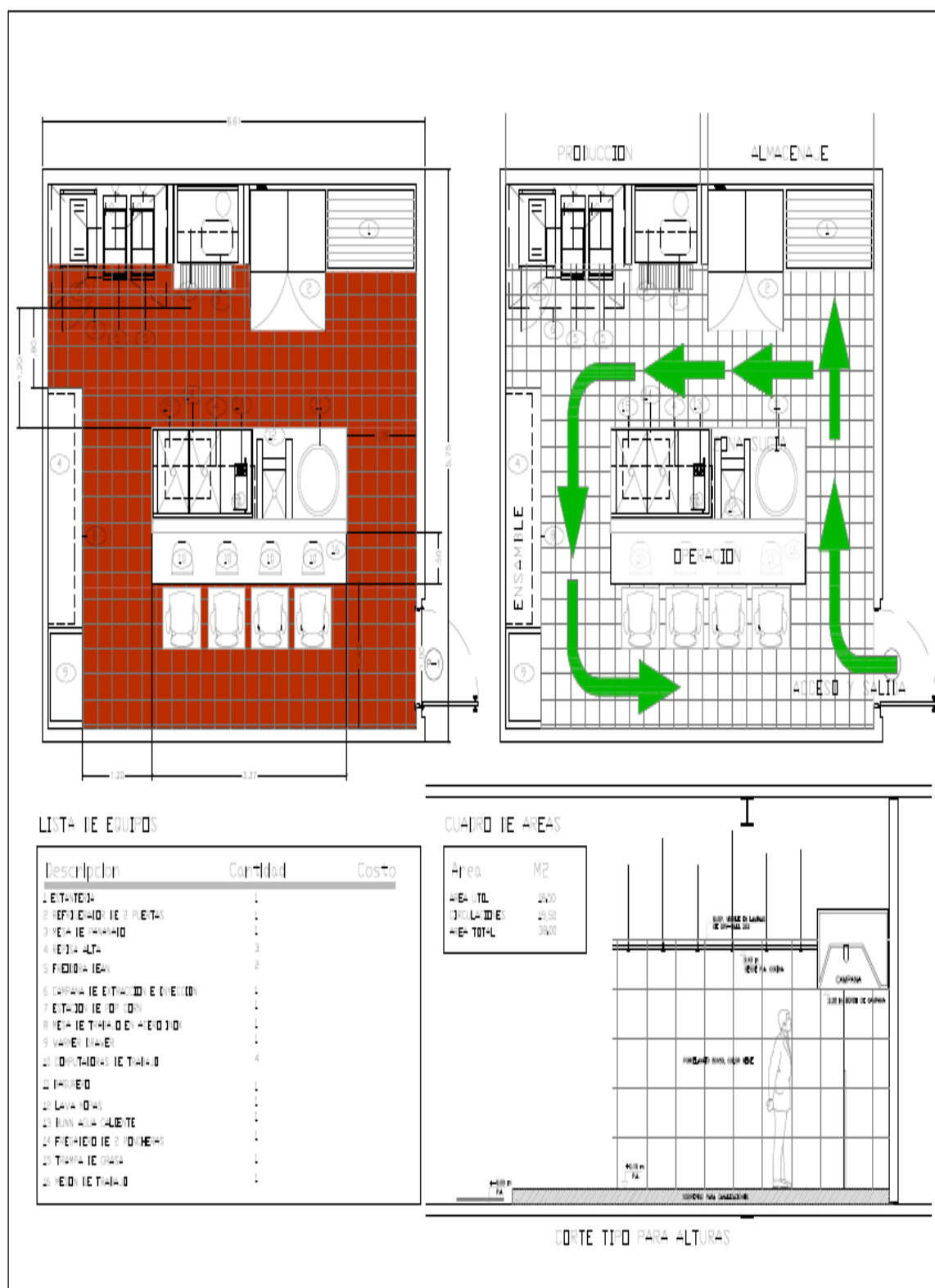


Gráfico 4. Lay out planta.

5.1.3. Logística Proveedores.

Los pedidos a proveedores se los programará y realizará los días viernes, la despachos de proveedores se los recibirá los días lunes, miércoles y viernes.

5.1.4. Logística Entregas.

Las entregas empiezan a partir de las 12:30 hasta las 22:00 de lunes a sábado, los domingos las entregas inician a las 10:00

Las entregas serán de aproximadamente 35 porciones cada hora, dependiendo del día y estrenos, esta cantidad puede varias a 50 porciones, la capacidad de retención del warmer es de 25 porciones por nivel, tiene 3 niveles, revisar anexo 5.1.

El tiempo de entrega y reposición del warmer es de 10 minutos.

TIEMPOS		
APANADO	2.5 min	1.1 kg
FRITURA	1.2 min	340 grados
ENTREGA	5 min	
VIDA UTIL	60 min	
CANTIDA POR FREIDORA	2.2 kilos	
Entrega	50 porciones c/hora	
Peso Kg porción	0.22	
Total Kg por entrega	11	
Tiempo preparación	40.7	
Embalaje envió	5 min	
Entrega y Reposición	10 min	
Tiempo Total Proceso	56.7	

Tabla 7. Tiempo Total del Proceso

5.2. Manejo de flujos de producción e inventarios.

El método a utilizar para el manejo de inventarios es el método F.I.F.O. (First In, First Out), este método permite manejar de manera eficiente los productos perecederos y tener un mejor control de las existencias y sus fechas de caducidad.

Para el control contable y costeo se aplicará el Costo Promedio que según las NEC 11 (Normas Ecuatorianas de contabilidad), el costo de cada partida es determinado a partir del promedio ponderado del costo de partidas similares al principio de un período y el costo de partidas similares compradas o producidas durante el período.

Este tipo de costeo es recomendable debido a la variabilidad de la materia prima, especialmente del pollo y sus estacionalidades.

5.2.1. Capacidad de la Planta.

La planta de producción tiene una capacidad máxima de producción de 396 kg por día, se estima que para el piloto se producirá una media de 100 Kg día, esta capacidad está en función de la capacidad de volúmenes de apanadura, los días trabajados y los turnos.

5.2.2. Inventarios.

Con la finalidad de mantener inventarios disponibles y evitar sufrir los efectos de desabastecimiento, se optará por la política de mantener en planta 7 días de stock.

Debido a que se maneja productos con caducidad, se llevará un control de fechas de expiración mediante una herramienta de control físico y electrónico la cual será revisada semanalmente por el operario de pedidos y despachos y verificada por la gerencia.

5.3. Gestión de la Calidad.

Debido a que el proyecto involucra directamente a un producto de consumo humano y que el diferenciador principal a explotar será la calidad y el sabor, se deben implementar inicialmente políticas estrictas de calidad a nivel interno tanto en la selección de proveedores, producción, despacho, manteniendo embalaje y entrega del producto al consumidor final, para luego pasar a una etapa de certificación de normas ISO o HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), normas que son aplicadas para esta industria .

Las políticas de control interno se detallan en el Anexo

Por otro lado se realizarán auditorías periódicas de calidad y control reforzando estos aspectos buscando mejoras permanentes y dando seguimiento a reclamos por parte del consumidor final.

Calidad del producto (sabor, presentación, cantidad)

Tiempos de producción y entrega.

Higiene.

Inocuidad.

Atención al cliente.

CAPÍTULO 6: Plan Financiero

6.1. Supuestos Generales

Los supuestos generales para el presente proyecto son los siguientes:

- La proyección del balance, estado de resultados y flujo se lo ha realizado a seis años buscando mayor fiabilidad de resultados a este horizonte y verificar el impacto de la reinversión en equipos en el quinto año.
- Los costos variables tendrán un crecimiento anual de un punto, la obtención del costo variable se muestra en el Anexo 6.1.
- sobre la tasa de inflación, tomando como base la inflación máxima proyectada a la fecha 4.84% (BCE, 20110630), este punto nos dará flexibilidad por posibles incrementos de precios y estacionalidades de materia prima.
- Se considera un incremento anual en ventas hasta llegar a igualar la tasa de crecimiento actual del sector.
 - 2013 5%
 - 2014 8%
 - 2015 12%
 - 2016 13%
 - 2017 15%
- El precio de venta del PopCorn de Pollo Browster es de USD 2.00 mismo que no tendrá variación a lo largo del ejercicio proyectado, pero que puede estar sujeto a cambio de precios por políticas del distribuidor.
- Se realizará inversión en equipos y recurso humano en los años tres y siete, en función del crecimiento de la demanda de producto.
- La inversión en publicidad será del 10% anual basado en las ventas.
- La tasa de descuento determinada es utilizando las tasas de descuento por industria según Adamodar (Adamodar, 2011), calculándose de la siguiente manera²;

² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

TASA DE DESCUENTO	
$r_E = r_f + \beta (r_M - r_f) + r_p$	
Rf	4.66
Rm	8.10
Beta Desanpalancada	1.58
Tasa de descuento USA	10.10
Riesgo pais	9.11
tasa de descuento Ecuador	19.21

Tabla 8. Tasa de Descuento.

6.2. Estructura de Capital y Financiamiento.

El proyecto no contempla endeudamiento con entidades financieras, la inversión inicial será cubierta con capital propio del realizador del proyecto, siendo muy probable iniciar una asociación con un inversionista ángel con un 40% de aporte.

Se tomó la decisión de una autofinanciación por los siguientes aspectos:

- Luego de analizar los resultados financieros de este proyecto, estos son superiores a los otorgados por la banca de inversión local.
- Al ser un emprendimiento nuevo, permite mayor libertad de acción y autonomía.
- No genera obligación de deuda.
- No hay costos fijos por pago de intereses
- Para un emprendimiento nuevo y por cuestiones de tiempo, se prefiere evitar trabas de acceso a recursos de las entidades financieras.
- Es la forma más segura de obtener recursos a largo plazo. (CAPITAL, ND)

La inversión inicial proyectada es de USD 50.000.00, de este valor USD 12.018,00 son destinados para la compra de equipos de producción y computación.

6.3. Estados Financieros Proyectados.

Considerando que el producto PopCorn de Pollo contempla llegar al 10% de la asistencia diaria a las salas de cine de una cadena de cines ubicado en un centro comercial, es decir a 333 posibles consumidores la proyección es la siguiente:

PROYECCIÓN DE VENTAS						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asistencia Mes personas	100,000.00	115,000.00	132,250.00	152,087.50	174,900.63	201,135.72
Porcentaje de ventas proyectado	0.10	0.11	0.11	0.13	0.14	0.17
Cantidad día	333.33	402.50	499.91	643.88	836.72	1,106.56
Cantidad mes	10,000.00	12,075.00	14,997.15	19,316.33	25,101.57	33,196.83
Cantidad año	120,000.00	144,900.00	179,965.80	231,795.95	301,218.84	398,361.91
Precio	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Total día	667	805	1,000	1,288	1,673	2,213
Mes	20,000.00	24,150.00	29,994.30	38,632.66	50,203.14	66,393.65
Año	240,000.00	289,800.00	359,931.60	463,591.90	602,437.68	796,723.83
Costo variable prima unidad	0.91	0.96	1.02	1.08	1.14	1.20
Costo variable mes	9,068.52	11,589.73	15,235.08	20,768.76	28,565.16	39,983.62
Costo variable año	108,822.24	139,076.78	182,820.99	249,225.09	342,781.89	479,803.46
Tasa de crecimiento ventas proyectada		0.05	0.08	0.12	0.13	0.15
Tasa de incremento en costos proyectada		0.06	0.06	0.06	0.06	0.06

Tabla 9. Proyección de ventas.

Con los supuestos de la proyección de ventas se elaboró el estado de pérdidas y ganancias.

BROWSTER ESTADO DE RESULTADOS 2012 - 2017						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS TOTALES	240,000	289,800	359,932	463,592	602,438	796,724
GASTOS TOTALES	205,312	238,699	296,469	383,153	501,974	672,550
UTILIDAD NETA	34,688	51,101	63,463	80,439	100,464	124,174
P&G	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	240,000	289,800	359,932	463,592	602,438	796,724
Gastos Operacionales	185,799	209,955	260,771	337,906	445,463	602,703
Costos Variables	115,842	139,077	182,821	249,225	342,782	479,803
Costos fijos	40,202	40,202	40,202	40,202	40,202	40,202
Publicidad	21,600	28,980	35,993	46,359	60,244	79,672
Gastos Constitución	6,500	-	-	-	-	-
Gtos Depreciación	1,455	1,454.80	1,454.80	1,733.37	1,733.37	2,360.53
Incobrables	200	242	300	386	502	664
Margen Bruto	54,201	79,845	99,160	125,686	156,974	194,021
BAI	54,201	79,845	99,160	125,686	156,974	194,021
Impuesto a la renta-empleados	19,512	28,744	35,698	45,247	56,511	69,848
Resultado neto	34,688	51,101	63,463	80,439	100,464	124,174

Tabla 10. Estado de Resultados Proyectado.

Del estado de resultados podemos concluir que se obtiene utilidad desde el inicio del proyecto, siendo esta incremental en los seis años proyectados, un rubro importante que destaca sobre los demás es el de la publicidad, debido a que este proyecto tiene como objetivo principal establecerse como un producto más y tradicional de comercialización en los bares de las salas de cine la política de inversión en publicidad del 9% sobre ventas no será modificada durante los seis años del proyecto.

6.4. Flujo de Efectivo Proyectado.

El flujo libre de efectivo proyectado es el siguiente³:

BROWSTER FREE CASH FLOW						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	34,688	51,101	63,463	80,439	100,464	124,174
MAS: DEPRECIACION & AMORTIZACIÓN	1,455	1,455	1,455	1,733	1,733	2,361
PROVISION PARA INCOBRABLES	200	42	58	86	116	162
UTILIDAD NETA AJUSTADA	36,343	52,597	64,976	82,259	102,313	126,696
Cuentas x cobrar	(20,000)	(4,150)	(5,844)	(8,638)	(11,570)	(16,191)
Otros activos a corto plazo	(13,603)	(3,782)	(5,468)	(8,301)	(11,695)	(17,128)
VARIACIÓN EN EL ACTIVO DE TRABAJO	(33,603)	(7,932)	(11,312)	(16,939)	(23,265)	(33,318)
OTROS PASIVOS DE CORTO PLAZO	36,015	13,464	12,422	17,850	22,959	30,465
VARIACIÓN EN EL PASIVO DE TRABAJO	36,015	13,464	12,422	17,850	22,959	30,465
VARIACION EN CAPITAL DE TRABAJO	2,412	5,532	1,109	911	(307)	(2,854)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	38,756	58,129	66,085	83,169	102,006	123,842
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	(12,018)	-	-	(1,866)	-	(6,272)
APORTES O RETIROS DE CAPITAL	1,000	-	-	-	-	-
Excedente / Faltante de caja	27,738	58,129	66,085	81,304	102,006	117,571
FONDOS DISPONIBLES INICIALES		27,738	85,866	151,951	233,255	335,261
FLUJO TOTAL	27,738	85,866	151,951	233,255	335,261	452,832
Inversión Total - Inv. Capt Trabajo	(37,982)	-	-	-	-	-
	(37,982)	34,688	51,101	63,463	80,439	100,464
						124,174
						646,562

Tabla 11. Flujo de Efectivo Proyectado.

6.5. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio lo obtendremos utilizando la siguiente formula:

$$PE = (\text{Costos fijos} + \text{Depreciación}) / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable})$$

Costo Fijo= USD 40.202,00

³ <http://www.money-zine.com/Calculators/Investment-Calculators/CAPM-Calculator/>

Depreciación=	USD 1.455,00
Precio de Venta=	USD 2,00
Costo Variable=	USD 0,91

De la aplicación de la fórmula de punto de equilibrio se obtuvo los siguientes resultados:

Cantidad anual de transacciones: 38.108 unidades

Cantidad mes de transacciones: 3.176 unidades

Cantidad día de transacciones: 106 unidades

6.6. El TIR y el VAN.

VALORACION	
TIR	116.0%
VAN Flujos	\$228,536.92
TASA DE DESCUENTO	
$r_E = r_f + \beta (r_M - r_f) + r_p$	
Rf	4.66
Rm	8.10
Beta Desanpalancada	1.58
Tasa de descuento USA	10.10
Riesgo país	9.11
tasa de descuento Ecuador	19.21

Tabla 12. Valoración, Tasa de Descuento.

El valor actual neto del proyecto es de USD 228.536.92, considerando un valor de perpetuidad de USD 646.562,00 este valor fue obtenido aplicando la siguiente fórmula⁴:

$$PV(P) = \frac{A}{i}$$

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_tiempo_del_dinero

Donde A= corresponde al flujo del año 2017 USD 124.174.00 y las tasa (i) corresponde a la tasa de descuento de Ecuador USD 19.21%.

La tasa interna de retorno es de 116.4%.

6.7. Análisis de Sensibilidad.

Mediante la aplicación del modelo de simulación Montecarlo, se establecieron tres escenarios, optimista, el proyectado en el ejercicio y uno pesimista, para evaluar el cambio en los resultados y su afectación al VAN y TIR, las variables alteradas son: el precio y la proyección del porcentaje de ventas, a continuación los resultados de la simulación:

			VAN	TIR
Subir el precio a USD 2.30	\$	2.30	\$ 896,102.05	199.0%
Mantener el precio USD 2.00	\$	2.00	\$ 709,653.72	155.0%
Bajar el precio USD 1.70	\$	1.70	\$ 523,205.39	115.8%
Incremento en ventas en 15%		15%	\$ 1,331,148.15	313.7%
Mantener el 10%		10%	\$ 709,653.72	155.0%
Bajarlos al 5%		5%	\$ 126,355.32	53.2%

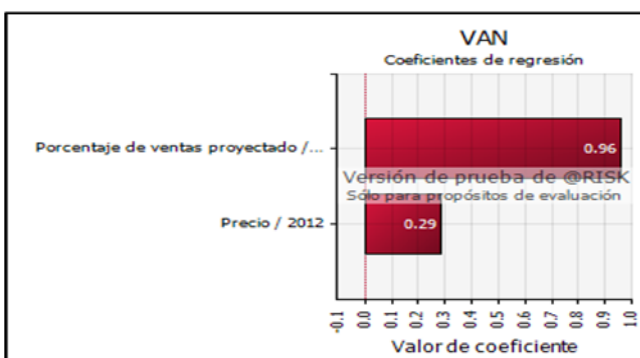
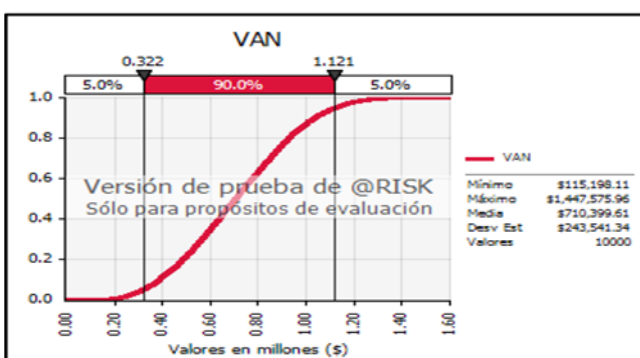
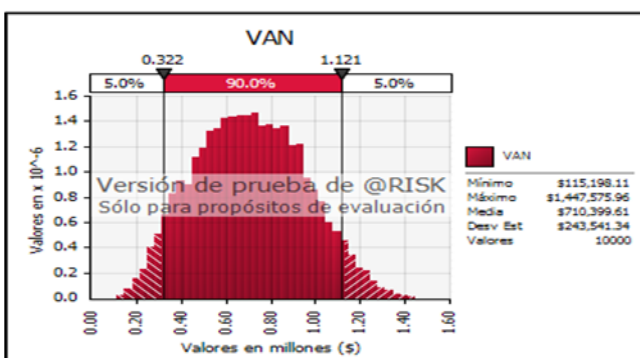
Tabla 13. Análisis de sensibilidad.

Del análisis de sensibilidad simulando afectando las variables de precio e incremento en ventas, se puede decir que la afectación de precio es positiva y alta debido a que un incremento de este en un 15% generaría un incremento en el VAN del 26% en la TIR del 28%; de igual forma si la disminución de esta es en la misma proporción estos índices disminuyen pero se observa que no son negativos.

Al realizar el mismo tipo de análisis afectando al promedio de ventas, se observa de igual forma una afectación alta, el incremento en ventas en un 5% significaría un aumento en el VAN en el rango de un 87% y duplicando la tasa interna de retorno. Respecto a la simulación en un entorno negativo es decir bajando la proyección de venta en un 5% los resultados obviamente son inferiores pero se puede observar que no pasan a ser negativos.

Reporte @RISK Salida para VAN

Fecha: Wednesday, October 05, 2011 1:20:49 PM



Información de resumen de simulación

Nombre de libro de trabajo	Sensibilidad.xls
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	10000
Número de entradas	2
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de Inicio de simulación	10/5/11 13:17:36
Duración de simulación	00:00:15
Generador de #aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	2004023166

Estadísticos resumen para VAN

Estadísticos	Percentil
Mínimo	\$115,198.11 5%
Máximo	\$1,447,575.96 10%
Media	\$710,399.61 15%
Desv Est	\$243,541.34 20%
Varianza	\$59,123,824.48 25%
Índice de sesg	0.119374787 30%
Curtosis	2.429667584 35%
Mediana	\$705,718.83 40%
Moda	\$639,959.29 45%
X Izquierda	\$321,879.00 50%
P Izquierda	5% \$740,013.36
X derecha	\$1,121,091.73 60%
P derecha	95% \$813,027.23
Diff X	\$799,212.73 70%
Diff P	90% \$886,644.73
#Errores	0 80%
Filtro mín	Apagado 85%
Filtro máx	Apagado 90%
#Filtrado	0 95%

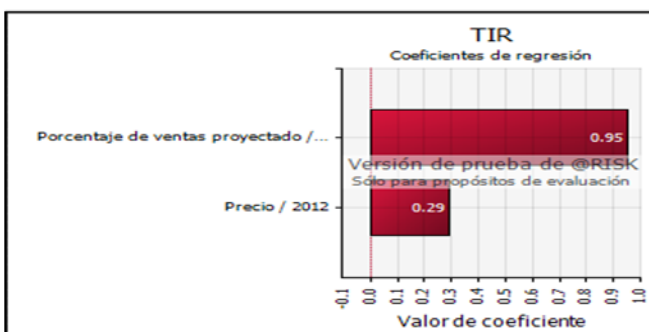
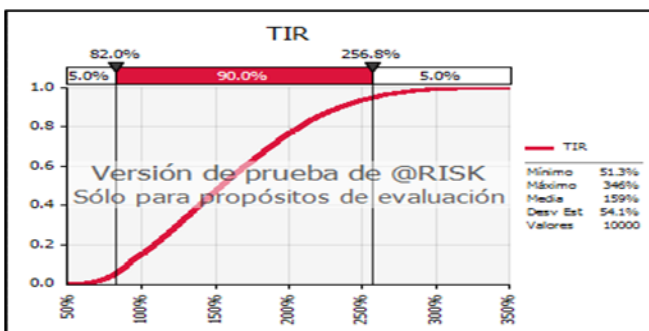
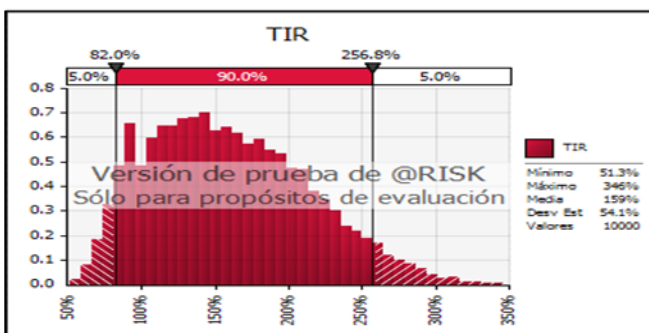
Información de regresión y jerarquía para VAN

Jerarquía	Nombre	Regr	Corr
1	Porcentaje de ve	0.958	0.958
2	Precio / 2012	0.288	0.262

Tabla 14. Salida VAN

Reporte @RISK Salida para TIR

Fecha: Wednesday, October 05, 2011 1:18:41 PM



Información de resumen de simulación

Nombre de libro de trabajo	Sensibilidad.xls
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	10000
Número de entradas	2
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de Inicio de simulación	10/5/11 13:17:36
Duración de simulación	00:00:15
Generador de # aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	2004023166

Estadísticos resumen para TIR

Estadísticos	Percentil
Mínimo	5%
Máximo	10%
Media	15%
Desv Est	20%
Varianza	25%
Índice de sesg	30%
Curtosis	35%
Mediana	40%
Moda	45%
X Izquierda	50%
P Izquierda	55%
X derecha	60%
P derecha	65%
Diff X	70%
Diff P	75%
#Errores	80%
Filtro mín	85%
Filtro máx	90%
#Filtrado	95%

Información de regresión y jerarquía para TIR

Jerarquía	Nombre	Regr	Corr
1	Porcentaje de ve	0.950	0.958
2	Precio / 2012	0.292	0.262

Tabla 15. Salida TIR

CAPITULO 7: Conclusiones y comentarios.

7.1 Conclusiones.

- El presente proyecto muestra que existe una oportunidad para ingresar en el segmento de consumo de comida rápida comercializada en los bares de las salas de cine, ya que de acuerdo a la investigación de mercado existe un 38% de los consumidores que no están satisfechos con las opciones existentes.
- El proyecto de inversión es rentable debido a que se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 116% con un Valor Presente Neto (VAN) de USD 230.000,00 aproximadamente es decir, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.
- Después del análisis realizado para la inversión inicial, se concluye que por el monto no requiere de financiamiento ya que los valores serán aportados por el autor de este proyecto o por la asociación con un inversionista.
- La calidad, el sabor y el valor nutritivo son los factores más relevantes en el producto a ser comercializado.
- Los el poder de negociación de los consumidores es la fuerzas sectorial a ser contrarrestada, debido al conocimiento y al acceso de información que poseen los consumidores sobre los productos existentes en los bares de las salas de cine.
- El precio es el factor más sensible, por lo que variar el mismo se debe realizar junto a un estudio previo.
- Los costos y los gastos administrativos son variables que deben ser controladas por la empresa lo que posibilitara una mayor estabilidad al proyecto.

7.2 Comentarios.

- La estandarización del proceso de producción, permitirá tener ahorros en costos de producción, y mejorar la atención en cuanto a tiempos de entrega.
- Una buena selección de los proveedores, es fundamental para poder cumplir la promesa básica de calidad que la empresa pretende brindar al mercado.
- Los controles de calidad deben ser permanentes, controles que debes desplazarse en un omento dado a los proveedores de insumos.
- La campaña publicitaria debe ser acorde con el objetivo del proyecto, es decir calar en la mente de los aficionados al cine de la existencia del PopCorn de Pollo Browster como una alternativa de consumo en los bares de las salas de cine y más aún, que este sea aceptado como un producto tradicional de comercialización en este lugar.

ANEXOS.

Anexo 1.1. Entrevista actores importantes de la industria. (1)

Más que una entrevista fue una conversación con la finalidad de obtener información del sector, esta acercamiento se lo valida con un mail enviado por la persona entrevistada el 20 de mayo de 2011.

De: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Enviado el: Viernes, 20 de Mayo de 2011 16:58

Para: Juan Carlos Benalcazar

Asunto: RV: INFORMACION MULTICINES/ INDUSTRIA CINES

Estimado Juan Carlos,

De la reunión que mantuvimos, ratifico los datos entregados.

POR FAVOR ABSOLUTA RESERVA DE LA FUENTE.

Nro. de Empresas del sector?

04 (Cinemark / Supercines / Multicines / Cineplex) juntos 96% mercado
OTROS: Incine // 8 ½ // CCE // Loja // Mis cines // Cineplex Duran // otros..

Nro. de salas de cine por empresa?

Cinemark 4 complejos y 26 salas // Supercines 14 complejos y 116 salas //
Multicines 5 complejos y 37 salas // Cineplex 1 complejo y 7 salas

Promedio de asientos por cada una?

Cinemark 185 por sala // Supercines 136 por sala // Multicines 200 por sala
// Cineplex 116 por sala

Nro de visitantes en el año 2008, 2009, 2010 por empresa o total del sector?

Aprox. TOTAL 2008=7.5 millones 2009=9.1 millones 2010=12 millones

Promedio de Consumo en dólares por cliente en sus bares?

2.15 (en base al Per Percapita Multicines)

Tipo de clientes?

Familias // Adultos Jóvenes (25-38 años) // jóvenes 15-22 años.

Expectativas de crecimiento?

15% anual fue en 2010. Esperamos 2011 algo similar. Causa principal = Digital 3D

Entrevista actor importante de la industria (2)

CINEMARK:

VIERNES A DOMINGO

- Plaza de las Américas: 14500 personas
 - Mall del Sol: 16000 personas
 - Mall del Sur: 13500 personas
 - Mall de los Andes: 11000 personas

LUNES A JUEVES

- Plaza: 8000 personas
- Sol: 9000 personas
- Sur: 6000 personas
- Andes: 5000 personas

MULTICINES:

Boletos vendidos de enero a diciembre 2009	2.709.682,00
Boletos vendidos de enero a diciembre 2010	3.367.519,00
VARIACION	124,27%

QUITO

Multicines del CCI

- 9 salas
- 1.864 butacas
- 100.000 asistentes promedio por mes
- 13.000 asistentes promedio cada fin de semana

Multicines El Recreo

- 13 salas
- 2.600 butacas
- 80.000 asistentes promedio por mes
- 11.000 asistentes promedio cada fin de semana

Multicines Condado

- 7 salas
- 1.525 butacas
- 63.000 asistentes promedio por mes
- 9.000 asistentes promedio cada fin de semana

CUENCA

Multicines Millenium Plaza

- 5 salas
- 830 butacas
- 25.000 asistentes promedio por mes
- 3.500 asistentes promedio cada fin de semana

Multicines Mall del Río

- 3 salas
- 675 butacas
- 20.000 asistentes promedio mes
- 2.700 asistentes promedio cada fin de semana

Nuestra audiencia cautiva con el 100% de su concentración en la pantalla, está conformada:

- Menores de 18 años 5%
- Entre 18 y 25 años 31%
- Entre 25 y 50 años 60%
- Mayores de 50 años 4%

Hombres: 58%

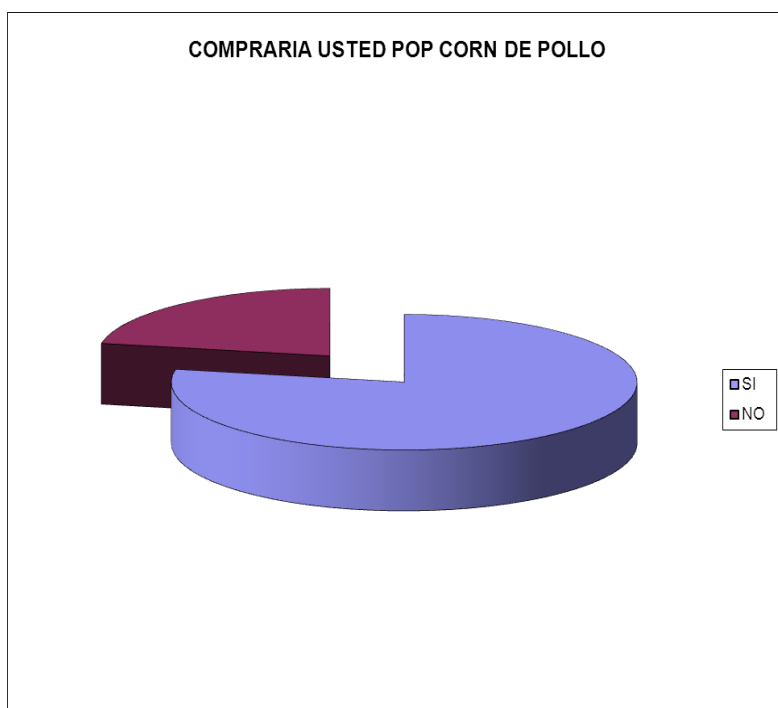
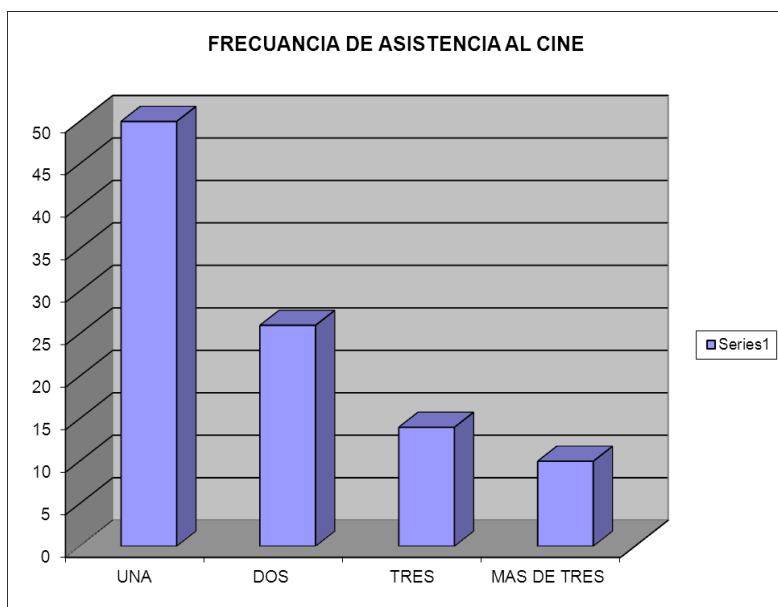
Mujeres: 42%

Anexo 1.2. Encuesta proyecto Browster.

ENCUESTA PROYECTO BROWSTER POPCORN DE POLLO				
Cuantas veces al mes asiste al cine?				
UNA	DOS	TRES	MAS DE TRES	
Consumo bebidas y comidas rápidas en el bar del cine?				
SI	NO			
Qué tipo de comida rápida prefiere comprar en el bar del cine?				
HOT DOG	NACHOS	CANGUIL	GALLETAS	
Cuando usted compra el producto lo compra en:				
COMBO	SOLO			
Se encuentra satisfecho con las opciones de comida rápida que encuentra en el cine?				
MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
Le gusta el sabor del PopCorn de Pollo?				
MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
Compraría usted Browster PopCorn Multicines?				
SI	NO			
Lo compraría:				
SOLO	COMBO			
En lugar de?				
HOT DOG	NACHOS	CANGUIL	GALLETAS	ADICIONAL
Cuanto estaría dispuesto a pagar?				
DE USD 2.50 A USD 3.00	DE USD 3.00 A USD 3.50	DE USD 3.50 A USD 4.00	MAS DE USD 4.00	
Cada cuando lo comprarías ?				
SIEMPRE	LA MAYORIA DE VECES	POCAS VECES	NUNCA	

Anexo 1.3. Encuesta proyecto Browster tabulado.

ENCUESTA PROYECTO BROWSTER POPCORN DE POLLO				
Cuantas veces al mes asiste al cine?				
UNA	DOS	TRES	MAS DE TRES	TOTAL
50	26	14	10	100
Consumo bebidas y comidas rápidas en el bar del cine?				
SI	NO	TOTAL		
83	17	100		
Qué tipo de comida rápida prefiere comprar en el bar del cine?				
HOT DOG	NACHOS	CANGUIL	GALLETAS	TOTAL
49	35	62	6	152
Cuando usted compra el producto lo compra en:				
COMBO	SOLO	TOTAL		
73	10	83		
Se encuentra satisfecho con las opciones de comida rápida que encuentra en el cine?				
MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO	TOTAL
31	20	19	13	83
37.3493976				
Le gusta el sabor del PopCorn de Pollo?				
MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO	TOTAL
45	35	8	12	100
Compraría usted Browster PopCorn Multicines?				
SI	NO	TOTAL		
78	22	100		
Lo compraría:				
SOLO	COMBO	TOTAL		
45	33	78		
En lugar de?				
HOT DOG	NACHOS	CANGUIL	GALLETAS	ADICIONAL
15	18	18	4	45
100				
Cuanto estarías dispuesto a pagar?				
DE USD 2.50 A USD 3.00	DE USD 3.00 A USD 3.50	DE USD 3.50 A USD 4.00	MAS DE USD 4.00	TOTAL
74	15	7	4	100
Cada cuando lo comprarías ?				
SIEMPRE	LA MAYORIA DE VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
28	36	22	14	100



Anexo 1.4. Precios del mercado.

A continuación los precios referenciales de una de las compañías importantes del sector.

USD 6.60



USD 5.60



USD 10.00



USD 5.60



Nacho solo USD 2.90

Hot Dog solo USD 2.90

Anexo 2.1. Análisis Sectorial (Fuerzas de Porter)

Barreras de Entrada:

Grandes barreras de entrada al sector, cada compañía manufacturas sus productos (hot dog, nachos y canguil).

El acceso al conocimiento e información del sector es complicado debido al hermetismo en la entrega de información.

El estricto y directo control generado por los accionistas y los altos y restrictivos estándares de aceptación a nuevos proveedores de productos a ser comercializados en los bares de las salas de cine no permiten fácilmente un acceso al sector.

Existe un alto porcentaje de comisión exigido por concepto de regalías a nuevos productos y snacks.

Poca aceptación a la modificación del menu board a la entrada de un nuevo producto, ya que este es considerado estándar y tradicional.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En lo que se refiere a proveedores, no existe un riesgo eminente en su poder de negociación debido a la existencia de una alta presencia de estos en el mercado, concentrados en las principales ciudades del país, y sus precios están determinados por la oferta y la demanda.

Respecto a los insumos a ser utilizados en la producción del PopCorn de Polo Browster, no existe exclusividad en la distribución de los insumos específicamente a los ingredientes principales como son; carne de pollo, aceite, especias y apanadura.

La política de crédito de los proveedores es muy flexible y se puede obtener un crédito de treinta a sesenta días de plazo para realizar el pago.

Poder de Negociación Consumidores:

A pesar de que existen pocas alternativas a seleccionar dentro de los productos comercializados en las salas de cine, los clientes tienen un poder de negociación medio porque no mantienen lealtad con ningún producto.

Los clientes tienen bajo conocimiento sobre el valor nutritivo del producto a comercializar, y los rigurosos estándares de calidad a los que son sometidos.

Sustitutos:

No existen productos sustitutos, estos se los comercializa fuera de las salas de cine y no es permitido su acceso.

La Rivalidad:

La rivalidad es baja, se debe esforzar en la inserción en la mente del consumidor al PopCorn de Pollo Browster como un producto más de consumo tradicional en los bares de las salas de los cines.

No existe guerra de precios con los productos alternativos comercializados en los bares de las salas de cine debido a que los precios son preestablecidos de acuerdo con las políticas comerciales de las compañías de cine.

Anexo 3.1. Descripción de cargos.

Gerente General.

- Encargado de la administración de la empresa
- Velar por el cumplimiento de los objetivos
- Manejo del recurso humano
- Control de auditorias

Coordinador de pedidos, despachos e inventarios.

- Manejo de relación con proveedores, órdenes de compra.
- Control de inventarios.
- Control de perecibles
- Manejo diario y control del flujo de ventas
- Control de despachos
- Supervisión de Freidor, Apanador y Entregas.

Apanador.

- Recepción física de productos e insumos.
- Percheo de productos en vitrina.
- Mezcla de insumos
- Proceso de apanado
- Limpieza en la mañana

Freidor.

- Proceso de fritura
- Embalaje y despacho
- Limpieza medio día y noche

Entrega.

- Recepción producto
- Entrega de producto punto de venta
- Percho en punto de venta
- Varios

Anexo 5.1. Warmer.

Henny Penny Heated Holding Cabinet

Keeps food fresh, appetizing...and accessible

	Date Pre Release
Section Kitchen Equip.	Subsection Holding Cabinet



Model HHC-903 Half Size

With 5 Countdown Timer Controls (shown) or Electro-mechanical Controls

This highly efficient holding cabinet keeps fried chicken and other hot foods at desired holding temperatures. Heat and humidity are evenly distributed throughout the cabinet by two fans that recirculate the heated air across each cabinet level from side ducts in the tray racks.

The electronic countdown timer control module makes it easy to keep track of holding times for a wide range of food products. It features programmable touch pad controls with a host of built-in features, including 5 separate timers with continuous countdown digital readouts, time and temperature preset functions, and more.

The electro-mechanical control module incorporates a power switch, basic thermostat, and power and heat indicator lights.

Each door seals against the sanitary-designed, full perimeter door gasket and is kept closed by a magnetic latch. Units are available with either right side or left side hinged doors.

Units are now available with doors that have clear, acrylic "flip-up" panels, two per door, for quick monitoring and quicker access to product. Panels can remain closed when monitoring product. In order to pick product, simply "flip" a panel up to its open position where it stays until it is swung down when done.

NEW! Flip-up Doors now available.



Features:

- Electronic countdown timer control module with 5 independent timers for versatile holding or electro-mechanical controls with power switch, thermostat, and power and heat indicator lights.
- Holds 5 trays of product.
- Doors available with glass window or clear, acrylic flip-up panels, 2 per door.
- Pass-through and solid back designs available.
- Four 5 in. (127 mm) casters, 2 locking, can be removed for countertop installation.
- Solid stainless steel construction.
- Sanitary, full perimeter door seals and magnetic door latches.
- Removable/cleanable water pan.
- Lift-off doors.
- Component access panel for ease of servicing.
- Fully insulated side walls and control module.
- Removable side racks for easy cleaning.
- Uniform heating with thermostatically controlled temperature and 2 recirculation fans.
- Available with right side or left side hinged doors.

Anexo 6.1. Costos variables (receta).

Nombre
Subreceta

ZZ0000023

Descripcion

POP CORN MED TERMINADO

Item	Nombre	Unidad Receta	Cantidad	Costo Item	Costo Subreceta
ZZ0000052	SALSAS SNACKS	UNIDAD	1	0.07695	0.07695
I000006	ACEITE	Litro	0.01	1.52	0.0152
I000130	CAJA PAPA CHICA KFC	Unidad	1	0.011483	0.011483
I000560	HARINA DE TRIGO SACO 11.3 Kg	Lbs	0.024	0.336788	0.008082912
I000888	POP CORN CHICKEN 1.1Kg	Kg	0.122	3.436363	0.419236286
I001096	SAZONADOR CRISPY	Unidad	0.0023	2.07382	0.004769786
Total:					0.535722

Nombre
Subreceta

ZZ0000024

Descripcion

POP CORN GRANDE TERMINADO

Item	Nombre	Unidad Receta	Cantidad	Costo Item	Costo Subreceta
ZZ0000052	SALSAS SNACKS	UNIDAD	1	0.07695	0.07695
I000006	ACEITE	Litro	0.01	1.52	0.0152
I000560	HARINA DE TRIGO SACO 11.3 Kg	Lbs	0.026	0.336788	0.008756488
I000776	VASO CARTON 22 oz CAMARON KFC	Unidad	1	0.045176	0.045176
I000888	POP CORN CHICKEN 1.1Kg	Kg	0.22	3.436363	0.75599986
I001096	SAZONADOR CRISPY	Unidad	0.0023	2.07382	0.004769786
Total:					0.906852

Anexo 6.2. Balance General.

BROWSTER BALANCE GENERAL 2012 - 2017						
ACTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente	61,140	127,159	204,498	302,654	427,810	578,537
Caja y Bancos	27,738	85,866	151,951	233,255	335,261	452,832
Cuentas por cobrar (Provision Incobrables)	20,000 (200)	24,150 (242)	29,994 (300)	38,633 (386)	50,203 (502)	66,394 (664)
Inventario	13,603	17,385	22,853	31,153	42,848	59,975
Activo de Largo Plazo	10,563	9,108	7,654	7,786	6,053	9,964
Equipos	10,918	10,918	10,918	12,384	12,384	18,655
Equipo Computación	1,100	1,100	1,100	1,500	1,500	1,500
(Depreciación acumulada)	(1,455)	(2,909.60)	(4,364)	(6,097.77)	(7,831)	(10,191.67)
Total Activo	71,704	136,268	212,152	310,440	433,862	588,501
PASIVO	Jun-12	Dic-12	Jun-13	Dic-13	Jun-14	Dic-14
Pasivo a corto plazo	36,015	49,479	61,901	79,750	102,709	133,173
Otros Pasivos de corto plazo	36,015	49,479	61,901	79,750	102,709	133,173
Total Pasivo	36,015	49,479	61,901	79,750	102,709	133,173
PATRIMONIO						
Patrimonio	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Otras cuentas del Patrimonio	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas totales	34,688	85,789	149,251	229,690	330,154	454,327
Ejercicios Anteriores	-	34,688	85,789	149,251	229,690	330,154
Período	34,688	51,101	63,463	80,439	100,464	124,174
Total Patrimonio Neto	35,688	86,789	150,251	230,690	331,154	455,327
Total Pasivo y Patrimonio Neto	71,704	136,268	212,152	310,440	433,862	588,501
	-	-	-	-	-	-

Anexo 6.3. Tablas de proyección del caso.

IMPLEMENTACIÓN EQUIPOS					
Equipos	Cantidad	Precio	Total	INVERSIÓN NUEVOS EQUIPOS	
			AÑO 0	AÑO 3	AÑO 5
Freidora Dean 2 cabezas Sierra	2	799.00	1,598.00	799.00	799.00
Filtro freidora Dean	1	400.00	400.00		1,543.00
Refrigeradora 2 puertas True	1	3,020.00	3,020.00		
Menaje (canastas, utensillos, bandejas, warmer units)	1	2,000.00	2,000.00	666.67	666.67
Mesa de Apanar local	1	800.00	800.00		2,013.00
Estanterias	2	300.00	600.00		
Estanteria de retención	1	400.00	400.00	400.00	
Warmer Drawer	1	1,250.00	1,250.00		1,250.00
Mesones	3	200.00	600.00		
Extractor de grasa	1	250.00	250.00		
TOTAL			10,918.00	12,383.67	18,655.33

GASTO NÓMINA			
Personal	Sueldo Mes	incremento Año 3	Incremento Año 5
Gerente	700		
Coord de pedidos, despacho e inventarios.	300		
Operador Empanizador	264		
Operador Freidor	264		
Entrega	264		
Entrega	0		
IESS, Decimos, Fondos de reserva	308		
Total Nómina	2100.1984	2100.1984	2100.1984
Total Nómina Año	25202.3808	25202.3808	25202.3808

Inv. Total Inicial	
ObraCivil	5,000.00
Equipos	10,918.00
Muebles y equipos de oficina	700.00
Gastos Constitucion	1,500.00
Equipos de Computacion	1,100.00
Empaque	585.00
Inprevistos de Inversion	2,000.00
Total	21,218.00

	m2	PRECIO			
Renta	30	15	450.00	450.00	450.00
Nómina			2,100.20	2,100.20	2,100.20
Agua, Luz, telf,			400.00	400.00	400.00
Gas			400.00	400.00	400.00
TOTAL FIJOS MES			3,350.20	3,350.20	3,350.20
FIJOS AÑO			40,202.38	40,202.38	40,202.38

Anexo 6.4. Betas del sector.

Betas by Sector (for computing private company costs of equity)				
Data Used: Value Line database, of 5928 firms				
Date of Analysis: Data used is as of January 2011				
Variable Definitions: Click here				
Download Details: Companies are included in each industry				
Industry Name	Number of Firms	Beta corrected	Correlation with market	Total Beta (Unlevered)
Advertising	28	1.55	36.96%	4.18
Aerospace/Defense	63	1.07	50.42%	2.13
Air Transport	40	0.95	46.24%	2.05
Apparel	48	1.32	43.32%	3.05
Auto Parts	47	1.58	44.26%	3.56
Automotive	19	0.93	57.22%	1.62
Bank	418	0.47	40.71%	1.15
Bank (Canadian)	7	0.84	73.68%	1.14
Bank (Midwest)	40	0.68	55.27%	1.23
Beverage	34	0.86	41.52%	2.07
Biotechnology	120	1.20	32.06%	3.76
Building Materials	47	0.88	44.51%	1.97
Cable TV	24	0.97	51.17%	1.89
Canadian Energy	10	0.94	75.19%	1.25
Chemical (Basic)	17	1.19	62.23%	1.91
Chemical (Diversified)	31	1.39	56.93%	2.44
Chemical (Specialty)	83	1.20	46.38%	2.58
Coal	25	1.45	65.72%	2.20
Computer Software/Svcs	247	1.12	43.66%	2.57
Computers/Peripherals	101	1.31	35.27%	3.72
Diversified Co.	111	0.76	51.88%	1.46
Drug	301	1.08	33.30%	3.24
E-Commerce	52	1.19	46.99%	2.54
Educational Services	37	0.84	34.56%	2.43
Electric Util. (Central)	23	0.46	71.97%	0.64
Electric Utility (East)	25	0.49	70.83%	0.69
Electric Utility (West)	14	0.49	72.71%	0.67
Electrical Equipment	79	1.29	47.75%	2.71
Electronics	158	1.13	36.58%	3.09
Engineering & Const	17	1.85	59.21%	3.13
Entertainment	75	1.38	38.21%	3.61
Entertainment Tech	31	1.55	41.07%	3.78
Environmental	69	0.64	34.21%	1.86
Financial Svcs. (Div.)	230	0.75	44.97%	1.67
Food Processing	109	0.74	46.71%	1.58
Foreign Electronics	9	1.23	62.91%	1.95
Funeral Services	5	0.94	57.80%	1.62
Furn/Home Furnishings	30	1.49	39.84%	3.75
Healthcare Information	26	0.96	39.64%	2.43
Heavy Truck/Equip Makers	8	1.55	47.85%	3.25
Homebuilding	24	1.05	52.10%	2.01
Hotel/Gaming	52	1.33	45.58%	2.91
Household Products	22	1.05	55.05%	1.91
Human Resources	24	1.57	47.43%	3.32
Industrial Services	137	0.86	42.03%	2.05
Information Services	26	0.98	55.53%	1.77
Insurance (Life)	31	1.44	53.89%	2.67
Insurance (Prop/Cas.)	67	0.94	60.40%	1.56
Internet	180	1.21	31.75%	3.80
Machinery	114	1.05	52.80%	1.99
Maritime	53	0.64	61.42%	1.04
Medical Services	139	0.80	38.57%	2.06
Medical Supplies	231	1.01	40.00%	2.51
Metal Fabricating	30	1.44	52.78%	2.74
Metals & Mining (Div.)	69	1.25	42.17%	2.96
Natural Gas (Div.)	32	0.99	62.82%	1.57
Natural Gas Utility	27	0.45	69.86%	0.64
Newspaper	13	1.34	43.82%	3.06
Office Equip/Supplies	24	1.19	46.26%	2.58
Oil/Gas Distribution	12	0.61	57.01%	1.07
Oilfield Svcs/Equip.	95	1.34	60.15%	2.23
Packaging & Container	27	0.85	56.67%	1.49
Paper/Forest Products	37	1.01	44.64%	2.27
Petroleum (Integrated)	23	1.12	68.00%	1.65
Petroleum (Producing)	163	1.17	45.52%	2.56
Pharmacy Services	19	0.87	51.25%	1.70
Pipeline MLPs	11	0.61	74.84%	0.81
Power	68	0.78	43.29%	1.80
Precious Metals	74	1.15	40.63%	2.84
Publishing	23	0.96	45.44%	2.12
R.E.I.T.	6	1.07	53.25%	2.01
Railroad	14	1.10	70.32%	1.56
Recreation	52	1.21	42.81%	2.82
Reinsurance	8	1.09	71.04%	1.54
Restaurant	60	1.21	48.41%	2.50
Retail (Special Lines)	143	1.48	40.71%	3.64
Retail Automotive	15	1.25	61.35%	2.03
Retail Building Supply	8	0.85	60.65%	1.41
Retail Store	38	1.19	49.96%	2.37
Retail/Wholesale Food	29	0.63	52.28%	1.21
Securities Brokerage	25	0.75	61.62%	1.21
Steel (General)	19	1.43	65.17%	2.20
Steel (Integrated)	13	1.43	49.36%	2.90
Telecom. Equipment	104	1.22	39.48%	3.08
Telecom. Services	85	0.84	43.67%	1.93
Telecom. Utility	28	0.66	48.97%	1.35
Thrift	181	0.74	42.64%	1.73
Tobacco	13	0.66	44.64%	1.47
Toiletries/Cosmetics	15	1.19	46.29%	2.56
Trucking	33	0.97	54.08%	1.79
Utility (Foreign)	5	0.70	69.63%	1.01
Water Utility	12	0.47	76.79%	0.61
Wireless Networking	48	1.15	46.74%	2.45
Total Market	5928	0.96	45.08%	2.13
Last Updated in January 2011				
By Aswath Damodaran				

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS

NESTOR JARAMILLO, (2011). La Otra P. Exel Impresores. Tercera edicion

O.C. FERRELL; GOFFIREY S.; HIRT; LINDA FERRELMAC. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Mac Graw Hill. Séptima Edición. México

KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. (1996). Principles of Marketing. Editorial Prentice Hall. Seventh Edition. New Jersey, United States of America.

MANUEL ENRIQUE MADROÑO CASIO. (2008). Administarción Financiera del circulante. Instituto Mexicano de Contadores. Tercera Edición. México

PORTER, MICHAEL E. (1980). Competitive Advantage. Collier Macmillan, Inc. First Edition. United States of America.

ROBERT G. LOPE. (1991). Plan Estratégico. Serie Empresarial. Legis. Bogotá.

PAGINAS WEB

Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

<http://members.fortunecity.com/norma16/NORMA.ECUATORIANA.DE.CONTABILIDAD.No.htm>

Investigación de mercado, habla sobre los tipos de mercado, objetivos de una investigación de mercado, clasificación de los mercados.

<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>

Técnicas empleadas para la investigación de mercado <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

Muestreo Aleatorio Simple, técnicas de tabulación formulas

<http://www.bioestadistica.uma.es/libro/node88.htm>

Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

<http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>

Datos estadísticos para La elaboración Del estudio de mercado

<http://www.inec.gov.ec/>

Betas desapalancadas del sector.

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Modelo CAPM

<http://www.money-zine.com/Calculators/Investment-Calculators/CAPM-Calculator/>

Riesgo país Ecuador.

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010). Indicadores económicos, inflación. Obtenidos el 31 de marzo de 2010. Disponible en: www.inec.gov.ec

PUBLICACIONES

El Comercio (2011), espectáculos, 34, El canguil un inseparable compañero en el cine. Ecuador.